

تسعى الشركة للحصول على الأموال بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يُكلل بالنجاح إلا بالتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية بما يسمح لها بالتفاوض واتخاذ الترتيبات اللازمة للتعامل مع الأسواق أو المؤسسات المالية. وعلى العكس من ذلك، تواجه الشركة صعوبات مالية خطيرة عندما تفاجأ إدارة الشركة باحتياج مالي مُلح دون توقع هذا الاحتياج.

مفهوم التخطيط المالي:

تعددت مفاهيم التخطيط في الكتابات الإدارية إلا أن تعريف عالم الإدارة الفرنسي هنري فايّل من أشهر التعريفات حيث عرف التخطيط بأنه "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له". من خلال هذا الإطار الفكري يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية اعتمادًا على المستويات المتوقعة لنشاط الشركة والاستعداد لتدبير تلك الاحتياجات من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط.

ولا يقصد بالتنبؤ بالمستقبل مجرد التكهن أو التخمين، ولكن يقصد به وضع تقديرات، وافتراضات وتصورات دقيقة مبنية على أسس علمية عما يتوقع حدوثه خلال فترة زمنية محددة في المستقبل، فالتنبؤ عملية فكرية، تعد أساساً جوهرياً لعملية التخطيط. والتنبؤ السليم هو ذلك التنبؤ المبني على أسس علمية، والتنبؤ السليم يسهم في تحديد وإنجاز الأهداف المالية، وبالتالي فإن نجاح عملية التخطيط المالي يتوقف على مدى دقة التنبؤات والتقديرات عن الاحتياجات المالية المستقبلية.

وفي هذا الصدد يقوم المدير المالي بتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية وذلك باستخدام العديد من الأدوات المالية مثل تحليل التعادل والموازنة النقدية،

أسلوب النسبة الثابتة، أسلوب النسبة المئوية من المبيعات، الرفع المالي والرفع التشغيلي والرفع الكلي.

كما يتم الاستعداد للمستقبل بتحديد الموارد المالية اللازمة لإنجاز أهداف الشركة، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وينبغي أن تتسم أهداف الشركة بالواقعية بمعنى إمكانية تنفيذها في ضوء الموارد والإمكانات المتوفرة أو التي يمكن للمنظمة توفيرها خلال فترة الخطة.

وفي هذا الصدد يقوم المدير المالي باتخاذ التدابير للحصول على الموارد المالية اللازمة، وذلك بتحديد المدى الزمني للاحتياج المالي هل هو احتياج مالي قصير الأجل أم احتياج مالي طويل الأجل؟ وذلك لتحديد المصدر التمويلي المناسب، ثم يجرى الترتيبات اللازمة بالحصول على قرض مصرفي قصير الأجل أو طويل الأجل أو يتخذ الإجراءات اللازمة لإصدار أسهم أو سندات، وذلك بالطبع بعد تحديد التمويل الذاتي الذي يمكن للشركة الحصول عليه عن طريق الأرباح المحتجزة والمعروف بالتمويل الداخلي، أو التمويل التلقائي الذي تحصل عليه الشركة بمناسبة عملياتها المختلفة.

أهمية التخطيط المالي:

أصبح التخطيط المالي أحد ضرورات العصر الحديث، فالتخطيط المالي هو البديل العلمي للتصرفات العشوائية تلجأ إليه الشركات وتطبقه على اختلاف أنشطتها، سواء كانت منظمات صناعية أو تجارية أو خدمية، هادفة للربح أو غير هادفة للربح وذلك للحصول على الأموال من المصادر المناسبة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

ويحظى التخطيط المالي بأهمية كبرى بالنسبة لسائر أنواع التخطيط الأخرى بالمنظمة مثل التخطيط الإنتاجي أو التخطيط التسويقي، أو التخطيط للموارد البشرية أو التخطيط للاحتياجات من المواد، فالتخطيط المالي وثيق الصلة بأنواع التخطيط الأخرى فهو الذى يترجم الأنشطة إلى أرقام مالية تعبر عنها. ولذا فإن التخطيط المالي يتأثر بأنواع التخطيط الأخرى بالشركة ويؤثر فيها.

التخطيط المالي وثيق الصلة بالتخطيط على مستوى الشركة، فالتخطيط يحدد أهداف الشركة ولإنجاز تلك الأهداف لابد من القيام بأنشطة والقيام بأنشطة يحتاج توافر موارد، وتوافر الموارد يحتاج إلى تدبير أموال لذا فإن التخطيط المالي يقوم بدور هام في وداعم للتخطيط على مستوى الشركة، ويسهم بقوة في تحقيق أهداف إدارات وأقسام الشركة وبالتالي في تحقيق أهداف الشركة.

ويفيد التخطيط المالي في توفير الوقت والجهد والمال، حيث أن التخطيط المالي يؤدي إلى الحصول على الموارد المالية بأفضل شروط واستخدام الموارد المالية الاستخدام الأمثل. وذلك على عكس الأعمال الارتجالية أو غير المخططة التي تهدر الكثير من الموارد أو على الأقل لا تستغلها الاستغلال الأمثل. ويعد الاستغلال الأمثل للموارد المالية ضرورة في ظل محدودية تلك الموارد.

كما يسهم التخطيط المالي في التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية ويتيح فرصة التعرف على ما سيكون عليه مركز الشركة المالي وربحيته واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك. فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر في عدة من بدائل للتمويل وأن يختار أنسبها وبالتالي يمكن الحصول على الأموال بأفضل الشروط.

أنواع التخطيط المالي:

ينقسم التخطيط المالي حسب المدى الزمني إلى تخطيط مالي طويل الأجل وتخطيط مالي قصير الأجل. وفيما يلي نتناول هذين النوعين بشيء من التفصيل.

١. التخطيط المالي طويل الأجل:

يمتد النطاق الزمني للتخطيط المالي طويل الأجل من سنتين ويصل إلى عشر سنوات، وتؤثر خصائص نشاط الشركة في طول المدة التي يغطيها التخطيط المالي طويل الأجل، فكلما اتسم نشاط الشركة بالاستقرار كلما أمكن إعداد خطط مالية طويلة الأجل تغطي فترات زمنية أطول. أما إذا اتسم نشاط الشركة بالتقلب والموسمية كلما قصرت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل.

ويعد التخطيط المالي طويل الأجل أحد الدعامات الهامة لبقاء الشركة واستمرارها في الأجل الطويل. فهو الإطار الذي توضع من خلاله الخطط المالية قصيرة الأجل والسياسات المالية مثل سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، وسياسة توزيع الأرباح، وسياسة الائتمان وسياسة التحصيل إلى غير ذلك من السياسات المالية.

وينصب محور اهتمام التخطيط المالي طويل الأجل على العديد من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة للشركة مثل تحديد المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، البدائل الرئيسية لتمويل الخطط الاستثمارية تمويل أبحاث تطوير المنتجات، سداد القروض طويلة الأجل، سداد السندات واستهلاكها، إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

٢. التخطيط المالي قصير الأجل:

يمتد النطاق الزمني للتخطيط المالي قصر الأجل إلى فترة ربما تصل إلى سنتين، ويستند التخطيط المالي قصير الأجل على أدوات مالية مثل الموازنة النقدية وقائمة المركز المالي المتوقعة وقائمة الدخل المتوقعة. ويبدأ التخطيط المالي قصير الأجل بالتنبؤ بالمبيعات المتوقعة والذي يُعد الأساس المُستخدم في التنبؤ بالعديد من الأدوات المالية.

ويعد التخطيط المالي قصير الأجل أحد الدعائم الهامة لنجاح التخطيط المالي طويل الأجل. فهو الإطار الذي توضع من خلاله الخطط المالية قصيرة الأجل، كما أنه الإطار التنفيذي للسياسات المالية الموضوعة في إطار التخطيط طويل الأجل. وينصب محور اهتمام التخطيط قصير الأجل على العديد من الموضوعات ذات الأهمية للشركة مثل تحديد مصادر الحصول على الأموال في الأجل القصير، البدائل الرئيسية لاستثمار الفوائض النقدية في الأجل القصير، سداد فوائد وأقساط القروض، إدارة الاستثمارات المؤقتة.

وسوف نتعرض في المتبقي من هذا الفصل إلي نموذجين من نماذج التخطيط هما تحليل التعادل كنموذج لتخطيط الربح والموازنة النقدية كنموذج لتخطيط النقدية.

أولاً: تحليل التعادل:

يمكن لإدارة الشركة تخطيط الربح بالاعتماد على تحليل التعادل والذي يقوم على فلسفة أنه عندما تتساوى التكاليف الكلية للشركة مع إيراداتها فإن الشركة لا تحقق أرباح أو خسائر، ويسمى حجم المبيعات الذي تتساوى عنده

التخطيط المالي

أرباح الشركة الكلية مع إيراداتها الكلية حجم مبيعات التعادل، ويمكن استنتاج حجم مبيعات التعادل وقيمة مبيعات التعادل من خلال المثال التالي:

مثال

تبلغ التكاليف الثابتة لشركة الشرقية للأسمنت ١.٠٠٠.٠٠٠ ريال، والتكلفة المتغيرة للطن ١٥٠ ريال، وسعر بيع الطن ٤٠٠ ريال، فإنه يمكننا الاستفادة من المعلومات السابقة في حساب كمية التعادل، وذلك بافتراض مستويات مختلفة من المبيعات تتراوح بين ١.٠٠٠ طن و ٦.٠٠٠ طن أسمنت كما هو مبين في الجدول التالي:

تحليل التعادل

كمية المبيعات	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	التكاليف الكلية	الإيرادات الكلية	الربح (الخسارة)
١.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	١.١٥٠.٠٠٠	٤٠٠.٠٠٠	(٧٥٠.٠٠٠)
٢.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	٣٠٠.٠٠٠	١.٣٠٠.٠٠٠	٨٠٠.٠٠٠	(٥٠٠.٠٠٠)
٣.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	٤٥٠.٠٠٠	١.٤٥٠.٠٠٠	١.٢٠٠.٠٠٠	(٢٥٠.٠٠٠)
٤.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	٦٠٠.٠٠٠	١.٦٠٠.٠٠٠	١.٦٠٠.٠٠٠	صفر
٥.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	٧٥٠.٠٠٠	١.٧٥٠.٠٠٠	٢.٠٠٠.٠٠٠	٢٥٠.٠٠٠
٦.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	٩٠٠.٠٠٠	١.٩٠٠.٠٠٠	٢.٤٠٠.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠

من خلال المثال يتضح أن فلسفة تحليل التعادل يُمكن إيضاحها كما يلي:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

$$\text{كمية المبيعات} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}$$

$$\text{كمية المبيعات} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{التكاليف الثابتة} + (\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \times \text{كمية المبيعات})$$

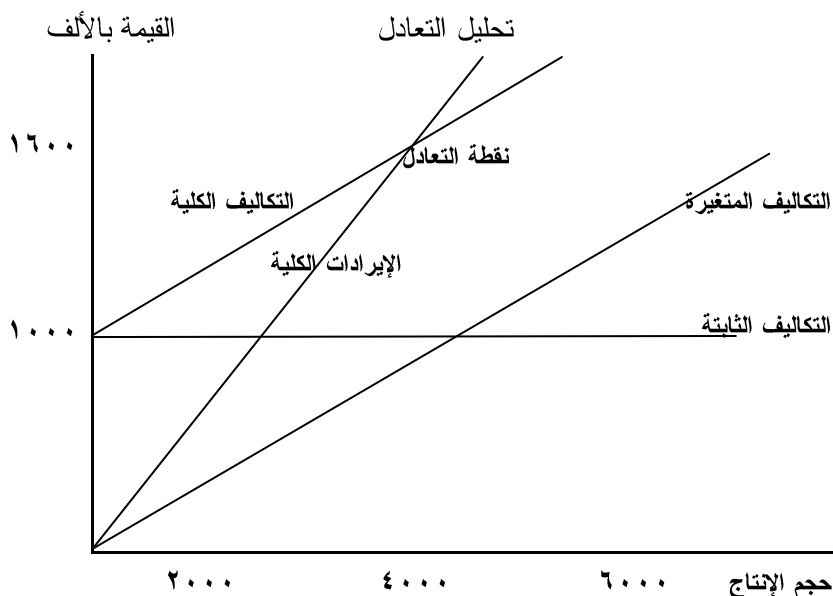
$$(\text{كمية المبيعات} \times \text{سعر بيع الوحدة}) - (\text{التكاليف الثابتة}) = (\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \times \text{كمية المبيعات})$$

$$\text{كمية المبيعات} \times (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) = \text{التكاليف الثابتة}$$

$$\text{كمية المبيعات التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{(\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة})}$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{كمية المبيعات المتبادل}} = \text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

يتضح من الجدول السابق أن التكاليف الكلية للشركة تساوت مع إيراداتها الكلية وذلك عند كمية مبيعات ٤.٠٠٠ وحدة، وعند هذا المستوى لم تحقق الشركة أية أرباح أو خسائر، كما يلحظ أن الشركة قبل الوصول لكمية مبيعات المتبادل تحقق خسائر وبعدها بدأت في تحقيق أرباح. ويمكن التوصل لنفس النتائج عن طريق تمثيل البيانات الواردة بالجدول السابق بيانياً كما هو موضح بالشكل التالي.



ويمكن التوصل لذات النتائج بالطريقة الرياضية وهي الطريقة الأكثر شيوعاً وفيها نحتاج فقط لرقم التكاليف الثابتة لشركة الشرقية للأسمنت ١.٠٠٠.٠٠٠ ريال، والتكلفة المتغيرة للطن ١٥٠ ريال، وسعر بيع الطن ٤٠٠ ريال، ومن تلك المعلومات يمكن حساب كمية مبيعات المتبادل وذلك كما يلي:

التخطيط المالي

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{كمية مبيعات التعادل}$$

وبالتطبيق في تلك المعادلة، يتضح أن:

$$\text{كمية المبيعات التعادل} = \frac{1.000.000}{150 - 40} = 4.000 \text{ طن}$$

ويمكن حساب قيمة مبيعات التعادل وذلك كما يلي:

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = \text{كمية مبيعات التعادل} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = 4.000 \times 4.000 = 1.600.000 \text{ ريال}$$

ويمكن حساب قيمة مبيعات التعادل باستخدام مفهوم نسبة هامش المساهمة، ويقصد بنسبة هامش المساهمة نسبة مساهمة الوحدة من المنتج في تغطية التكاليف الثابتة، وتحسب نسبة هامش المساهمة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش المساهمة} = \frac{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

وبالتطبيق في تلك المعادلة، يتضح أن:

$$\text{نسبة هامش المساهمة} = \frac{150 - 40}{40} = 0.625$$

وتُحسب قيمة التعادل بالمعادلة التالية:

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$$

وبالتطبيق في تلك المعادلة، يتضح أن:

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = \frac{1.000.000}{0.625} = 1.600.000 \text{ ريال}$$

حتى الآن تم استخدام فلسفة تحليل التعادل في تحديد حجم وقيمة مبيعات التعادل، ويمكن استخدام فلسفة تحليل التعادل في تحديد حجم وقيمة المبيعات التي تحقق رقم الربح المستهدف فإذا كانت إدارة الشركة تستهدف تحقيق ربح ٢.٠٠٠.٠٠٠ ريال، فإن كمية المبيعات المستهدفة يمكن حسابها كما يلي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المتوقع}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{كمية المبيعات المستهدفة}$$

وبالتطبيق في تلك المعادلة، يتضح أن:

$$\text{كمية المبيعات المستهدفة} = \frac{٢.٠٠٠.٠٠٠ + ١.٠٠٠.٠٠٠}{١٥٠ - ٤٠٠} = ١٢.٠٠٠ \text{ طن}$$

ويمكن كذلك استخدام فلسفة تحليل التعادل في تحديد رقم الربح المتوقع عند حجم مبيعات معين، فإذا كانت المبيعات المستهدفة في عام ٢٠١١ هي ١٠.٠٠٠ طن من الأسمنت، فإن رقم الربح المتوقع يمكن حسابه كما يلي:

$$\frac{\text{كمية المبيعات} \times (\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة})}{\text{التكاليف الثابتة}} = \text{الربح المتوقع}$$

وبالتطبيق في تلك المعادلة، يتضح أن:

$$\text{الربح المتوقع} = \frac{(١٥٠ - ٤٠٠) \times ١٠.٠٠٠}{١.٠٠٠.٠٠٠} = ١.٥٠٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

تحليل التعادل النقدي:

يمكن لإدارة الشركة تخطيط الربح بالاعتماد على تحليل التعادل النقدي والذي يعتمد على التدفقات النقدية في حين يعتمد تحليل التعادل على التدفقات المحاسبية، والفارق بين التدفقات النقدية والتدفقات المحاسبية وجود بعض

المصروفات غير النقدية كالإهلاك وعليه يشمل رقم التكاليف الثابتة قيمة الإهلاك الذي يرى المدير المالي استبعاده من تلك التكاليف لكونه مصروف محسوب وليس مدفوع فلا ينتج عنه تدفق نقدي، ويمكن حساب كمية مبيعات التعادل النقدي بالمعادلة التالية:

$$\text{كمية مبيعات التعادل النقدي} = \frac{\text{التكاليف الثابتة - الإهلاك}}{\text{سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

وبالرجوع لرقم التكاليف الثابتة لشركة الشرقية للأسمت ١.٠٠٠.٠٠٠ ريال، والتكلفة المتغيرة للطن ١٥٠ ريال، وسعر بيع الطن ٤٠٠ ريال، وإذا علمنا أن رقم الإهلاك ٢٥٠.٠٠٠ ريال فمن تلك المعلومات يمكننا حساب كمية مبيعات التعادل النقدي وذلك كما يلي:

$$\text{كمية مبيعات التعادل النقدي} = \frac{٢٥٠.٠٠٠ - ١.٠٠٠.٠٠٠}{١٥٠ - ٤٠٠} = ٣.٠٠٠ \text{ طن}$$

حدود استخدام تحليل التعادل:

تعتمد فعالية تحليل التعادل كأداة لتخطيط الربحية على عدة افتراضات نوردها فيما يلي (مطاوع ، ٢٠٠٨):

١. إمكانية تقسيم التكاليف الكلية إلى تكاليف ثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج وتكاليف متغيرة وهي تلك التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج.
٢. ثبات المزيج الإنتاجي والمزيج البيعي لمجموعة السلع التي تقوم الشركة بإنتاجها وبيعها.

٣. ثبات أسعار البيع وأسعار عوامل الإنتاج المختلفة كالأجور والمواد الخام.
٤. عدم وجود أي تغيير في مخزون آخر المدة عن ما كان عليه مخزون أول المدة.
٥. عدم وجود أي تغيير في الكفاءة الإنتاجية للشركة.

ثانياً: الموازنة النقدية:

تُعتبر الموازنة النقدية من أهم أدوات التخطيط المالي قصير الأجل. وتُعرف الموازنة النقدية بأنها قائمة تعتمد على تقدير التدفقات النقدية المتوقعة الداخلة والخارجة للشركة في تخطيط النقدية. وتُعد الموازنة النقدية عن فترة أقل من سنة مالية عادة عدة شهور. وتسهم الميزانية النقدية في تحقيق عدة أهداف أهمها:

١. التعرف على مقدار احتياجات الشركة النقدية وتوقيتاتها.
٢. التعرف على مقدار الفوائض النقدية وتوقيتاتها.
٣. دعم قرارات إدارة الشركة بشأن مصادر تدبير احتياجاتها من النقدية.
- دعم قرارات إدارة الشركة بشأن استثماراتها المؤقتة حيث تستثمر الشركة الفوائض النقدية في أوراق مالية علي سبيل المثال بغرض تحقق عائد مناسب علي تلك الفوائض من النقدية.
٤. دعم قرارات إدارة الشركة بشأن الاستفادة من الخصم النقدي.
٥. دعم قرارات إدارة الشركة بشأن توزيع أرباح على المساهمين.

مراحل إعداد الموازنة النقدية:

يتم إعداد الموازنة النقدية من خلال ثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد جدول المتحصلات المتوقعة وجدول المتحصلات المتوقعة وسيلة لتقدير المتحصلات المتوقعة من المبيعات والتي تعتمد على سياسة الشركة فيما يتعلق بتحصيل قيمة مبيعاتها من البضاعة بالإضافة إلى أي مبيعات متوقعة من الأصول خلال فترة إعداد الموازنة النقدية.

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد جدول المدفوعات المتوقعة وجدول المدفوعات المتوقعة هو وسيلة لتقدير مدفوعات الشركة المتوقعة الناتجة عن مشتريات الشركة من البضاعة والتي تعتمد على سياسة الشراء لدى الشركة أو سياسات التحصيل لدى موردي الشركة وكذلك أي مدفوعات متوقعة نتيجة شراء أصول أو نتيجة التزامات تنشأ على الشركة خلال فترة إعداد الموازنة النقدية.

المرحلة الثالثة: مرحلة إعداد الموازنة النقدية ويعتمد إعداد الموازنة النقدية على تطبيق القواعد التالية:

- صافي النقدية = المتحصلات المتوقعة - المدفوعات المتوقعة.
- رصيد النقدية أول الشهر = رصيد النقدية آخر الشهر السابق.
- رصيد النقدية آخر الشهر = صافي النقدية + رصيد النقدية أول الشهر.
- الحد الأدنى من النقدية يحدد بناء على سياسة الشركة.
- الفائض [العجز] = رصيد النقدية آخر الشهر - الحد الأدنى من النقدية.

ويمكن إيضاح خطوات إعداد الموازنة النقدية من خلال التطبيق على بيانات شركة النيل للأدوية والتي ترغب إدارتها في إعداد الموازنة النقدية عن الفترة من يناير حتى أبريل العام القادم وحتى يتسنى لنا القيام بذلك. وفرت لنا إدارة الشركة البيانات التالية:

١. بلغت مبيعات شهري نوفمبر وديسمبر من العام الحالي ما قيمته ١٦٠.٠٠٠ ريال و٢٠٠.٠٠٠ ريال على التوالي.

التخطيط المالي

٢. قُدرت المبيعات المتوقعة للأربع شهور الأولى من العام القادم بما يلي: ٢٠٠.٠٠٠ و ١٦٠.٠٠٠ و ٢٤٠.٠٠٠ و ٢٠٠.٠٠٠ ريال على التوالي.
٣. تتبع إدارة الشركة سياسة البيع الآجل بنسبة ٥٠٪ يتم تحصيل ٢٥٪ من قيمة المبيعات في الشهر التالي لشهر البيع والمتبقي في الشهر الذي يليه.
٤. تبلغ المشتريات المتوقعة خلال فترة إعداد الموازنة المتوقعة ما قيمته ١٠٠.٠٠٠ و ١٥٠.٠٠٠ و ١٨٠.٠٠٠ و ١٤٠.٠٠٠ ريال على التوالي وتقوم الشركة بسداد ٥٠٪ منها نقدًا والمتبقي في الشهر التالي لشهر الشراء.
٥. بلغت مشتريات شهر ديسمبر من العام المنتهي ما قيمته ٢٠٠.٠٠٠ ريال.
٦. تخطط إدارة الشركة لبيع أثاث قديم في شهر فبراير بمبلغ ٣٠٠.٠٠٠ ريال.
٧. تبلغ الأجور ٥٠.٠٠٠ ريال شهريًا.
٨. المصروفات الأخرى تمثل ١٠٪ من قيمة المبيعات الشهرية.
٩. تخطط إدارة الشركة لشراء آلة جديدة في شهر مارس بمبلغ ١٠٠.٠٠٠ ريال.
١٠. تتوقع إدارة الشركة دفع ضرائب مقدارها ١٠.٠٠٠ ريال في شهر أبريل.
١١. تتوقع إدارة الشركة بيع آلة قديمة بمبلغ ٥٠.٠٠٠ ريال في شهر فبراير.
١٢. يبلغ رصيد النقدية في نهاية ديسمبر من العام المنتهي ٨٠.٠٠٠ ريال.
١٣. الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من النقدية ٢٠.٠٠٠ ريال.

في ضوء البيانات السابقة يمكن إعداد الموازنة النقدية وذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: إعداد جدول المتحصلات المتوقعة:

أبريل	مارس	فبراير	يناير	ديسمبر	نوفمبر	المتحصلات المتوقعة
٢٠٠.٠٠٠	٢٤٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	المبيعات
١٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠			٥٠٪ من المبيعات نقدًا
٦٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠			٢٥٪ من مبيعات الشهر السابق
٤٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠			٢٥٪ من مبيعات الشهر قبل السابق
--	--	٣٠.٠٠٠	--			بيع أثاث
--	--	٥٠.٠٠٠	--			بيع آلة قديمة
٢٠٠.٠٠٠	٢١٠.٠٠٠	٢٦٠.٠٠٠	١٩٠.٠٠٠			جملة المتحصلات المتوقعة

التخطيط المالي

المرحلة الثانية: إعداد جدول المدفوعات المتوقعة:

أبريل	مارس	فبراير	يناير	ديسمبر	المدفوعات المتوقعة
١٤٠.٠٠٠	١٨٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	المشتريات
٧٠.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠	٥٠.٠٠٠		٥٠٪ من المشتريات نقدًا
٩٠.٠٠٠	٧٥.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠		٥٠٪ من مشتريات الشهر السابق
٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠		الأجور الشهرية
٢٠.٠٠٠	٢٤.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٢٠.٠٠٠		المصروفات الأخرى
١٠.٠٠٠	--	--	--		مدفوعات ضرائب
--	١٠٠.٠٠٠	--	--		شراء آلة
٢٤٠.٠٠٠	٣٣٩.٠٠٠	١٩١.٠٠٠	٢٢٠.٠٠٠		جملة المدفوعات

المرحلة الثالثة: إعداد الموازنة النقدية:

أبريل	مارس	فبراير	يناير	بيان
٢٠٠.٠٠٠	٢١٠.٠٠٠	٢٦٠.٠٠٠	١٩٠.٠٠٠	جملة المتحصلات
٢٤٠.٠٠٠	٣٣٩.٠٠٠	١٩١.٠٠٠	٢٢٠.٠٠٠	جملة المدفوعات
(٤٠.٠٠٠)	(١٢٩.٠٠٠)	٦٩.٠٠٠	(٣٠.٠٠٠)	صافي النقدية
(١٠.٠٠٠)	١١٩.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	رصيد النقدية أول الشهر
(٥٠.٠٠٠)	(١٠.٠٠٠)	١١٩.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	رصيد النقدية آخر الشهر
٢٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	الحد الأدنى من النقدية
(٧٠.٠٠٠)	(٣٠.٠٠٠)	٩٩.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	الفائض (العجز)

هناك شهور بها فائض وهي يناير وفبراير ومقدار هذا الفائض على التوالي هو ٣٠.٠٠٠ ريال و ٩٩.٠٠٠ ريال. وهو يوجب على إدارة الشركة ضرورة استثمار هذه المبالغ في استثمارات مؤقتة تُدرّ عائد على سبيل المثال شراء أوراق مالية من بورصة الأوراق المالية. كما أن هناك شهور بها عجز وهي مارس وأبريل ومقدار هذا العجز على التوالي هو ٣٠.٠٠٠ ريال و ٧٠.٠٠٠ ريال. وهو يُوجب على إدارة الشركة ضرورة البحث عن مصادر تمويل قصيرة الأجل لسد ذلك العجز مثل القروض المصرفية قصيرة الأجل أو تغيير سياسة الائتمان أو سياسة التحصيل بما يزيد من قدر التمويل التلقائي.

تطبيقات

السؤال الأول: تبلغ التكاليف الثابتة لشركة الوادي للمنتجات الزراعية ١٢٠.٠٠٠ ريال، وسعر بيع الوحدة ٣٠ ريال، التكلفة المتغيرة للوحدة ٢٠ ريال، ورقم الإهلاك ٢٠.٠٠٠ ريال.

المطلوب:

١. حجم مبيعات وإنتاج التعادل.
٢. قيمة مبيعات وإنتاج التعادل.
٣. حجم المبيعات الذي يحقق ربح قدره ٣٠.٠٠٠ ريال.
٤. كمية التعادل النقدي.

السؤال الثاني: أكمل الفراغات بالجدول التالي محددًا كمية وقيمة مبيعات التعادل.

كمية المبيعات	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	التكاليف الكلية	الإيرادات الكلية	الربح أو (الخسارة)
١٠٠٠	٤٠.٠٠٠			٤٠.٠٠٠	
٢٠٠٠					
٣٠٠٠					
٤٠٠٠		٨٠.٠٠٠			
٥٠٠٠					
٦٠٠٠					

السؤال الثالث: أكمل الموازنة النقدية التالية:

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
جملة المتحصلات	١٢٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠		
جملة المدفوعات			٨٠.٠٠٠	١١٠.٠٠٠
صافي النقدية	٤٠.٠٠٠	(١٠.٠٠٠)	٢٠.٠٠٠	(٣٠.٠٠٠)
رصيد النقدية أول الشهر	٨.٠٠٠			
رصيد النقدية آخر الشهر				
الحد الأدنى من النقدية		١٠.٠٠٠		
الفائض (العجز)				